



PHARE

Performance hospitalière
pour des achats responsables



CONFIDENTIEL

ARMEN VAGUE 1

Segment véhicules en coût complet

25 juin 2012

Pourquoi, s'intéresser au sujet des véhicules ?

1. Un poste de dépenses annuelles de **700 M€**
2. Des véhicules **trop nombreux, mal entretenus, vieillissants, souvent très polluants**
3. Véhicules = **vecteurs d'image, d'exemplarité, objets d'enjeux de pouvoir**
➔ Notion du juste besoin peu prioritaire
4. Accroissement ++++ du poste de dépense carburant : 1/3 du coût d'utilisation d'un véhicule
5. Bien gérer les véhicules = agir sur les **comportements** : **maîtriser** les dépenses de carburant et **diminuer le nombre d'accidents** (conséquences humaines et sociales + coûts carrosserie, assurance...)

Mieux gérer son parc automobile = 100 M€ économies sur 3 ans.



Sommaire

- **Présentation du périmètre et de la cartographie des dépenses**
- Analyse de la situation actuelle
- Bonnes pratiques identifiées
- Opportunités de gains au niveau national
- Synthèse des gains et matrice enjeux – efforts
- Conclusion



L'équipe et l'équipe élargie

Parrain : Jean Pierre Sivignon

Chef de la mission interministérielle
d'appui pour la rationalisation du parc automobile de l'Etat

Equipe

Nom	Fonction	Etablissement
<u>Florence Marquès</u>	Responsable achats et approvisionnements	CHRU Montpellier
Anne-Laure Sartre	Acheteur	CHRU Montpellier
Thierry Plantard	Directeur Achats	CHU Amiens
Brahim Atmimou	Acheteur	CHRU Strasbourg
Catherine Bargheon	Directrice des achats et de la logistique	CH Alpes Isère
Denis Labre	Attaché d'administration Achats et marchés	Hôpitaux Drôme Nord
Thérèse Derisbourg	Directrice des services économiques et logistiques	CH Le Rouvray
Florian Prévost	Chef du groupe d'achats véhicules légers	UGAP
Benjamin Lapostolle	Directeur achats et logistique	CH Montluçon
Anne Lion	Directrice adjointe	Fondation Bon sauveur Picaudville

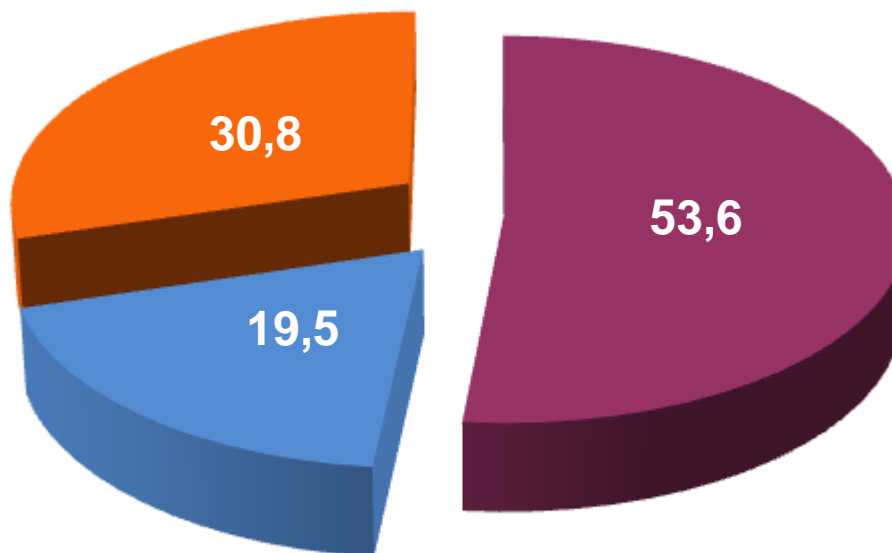
Equipe élargie

ENTITES
Ministère de la Santé
Ville de Paris
CH Valenciennes
CH Montélimar
CH Valence
SNCF
Grande entreprise publique
Association Nationale des Responsables de Transport Hospitaliers

Périmètre financier : L'acquisition de véhicules représente plus de la moitié du volume d'achat du segment



Véhicules TCO en M € 104 M € (extrapolés)



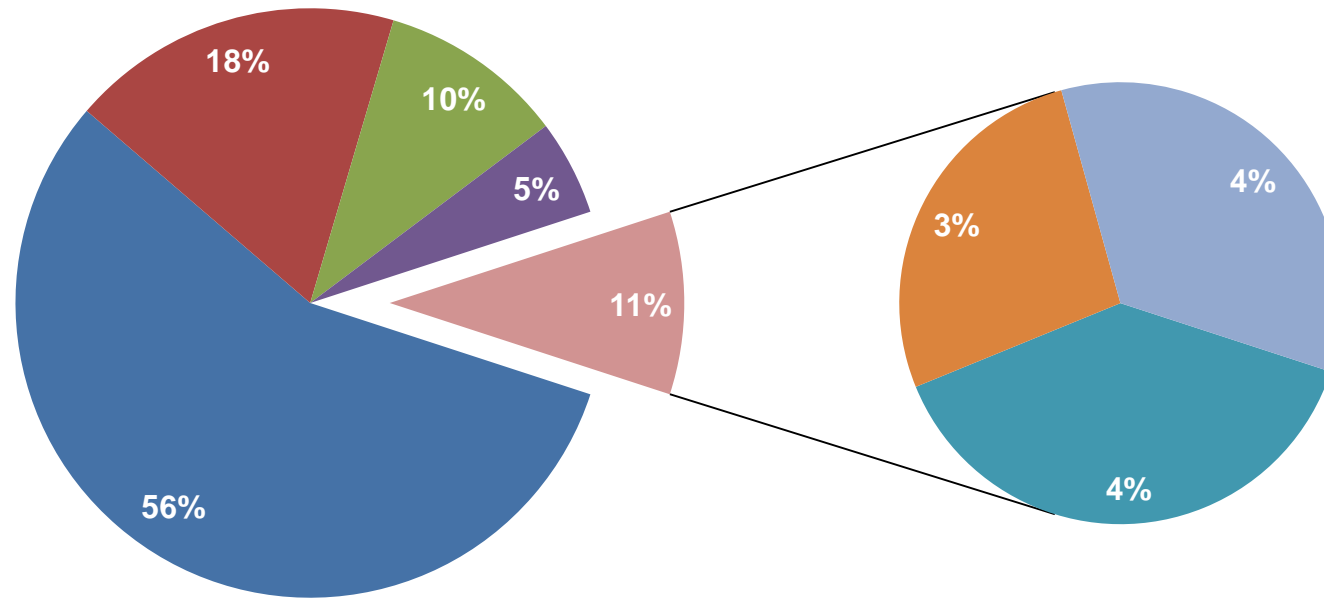
- Détention 51%
- Entretien 19%
- Carburant 30%

Sources : INSEE, DELOITTE, UGAP, DEXIA



Un périmètre circonscrit

Les véhicules sanitaires représentent seulement 11% du total



	VP inférieur à 9 places		VU léger (type Kangoo)		VU type fourgon inférieur à 3T5		PL		VSL		VLM		SMUR		Total
Montluçon	43%	32	27%	20	4%	3	11%	8	1%	1	11%	8	4%	3	75
Montélimar	52%	15	14%	4	17%	5	3%	1	3%	1	0%	0	10%	3	29
HDN	54%	43	25%	20	14%	11	3%	2	0%	0	0%	0	5%	4	80
Amiens	58%	56	21%	20	4%	4	7%	7	1%	1	4%	4	5%	5	97
Le Rouvray	78%	99	8%	10	13%	17	0%	0	0%	0	1%	1	0%	0	127
Montpellier	50%	131	18%	48	11%	28	7%	17	9%	23	2%	5	3%	8	260
TOTAL	56%	376	18%	122	10%	68	5%	35	4%	26	3%	18	3%	23	668

- Présentation du périmètre et de la cartographie des dépenses
- **Analyse de la situation actuelle**
- Bonnes pratiques identifiées
- Opportunités de gains au niveau national
- Synthèse des gains et matrice enjeux – efforts
- Conclusion



Une maturité achat encore faible sur le territoire hospitalier

Le marché hospitalier ne représente que 0,1% sur le marché des acquisitions de véhicules et ne le place pas dans une position dominante pour la négociation

Les bonnes idées sont nombreuses mais rencontrent des *difficultés de mise en œuvre*

La *culture d'identification et de mesure d'un gain quantifié n'est que trop peu rencontrée*

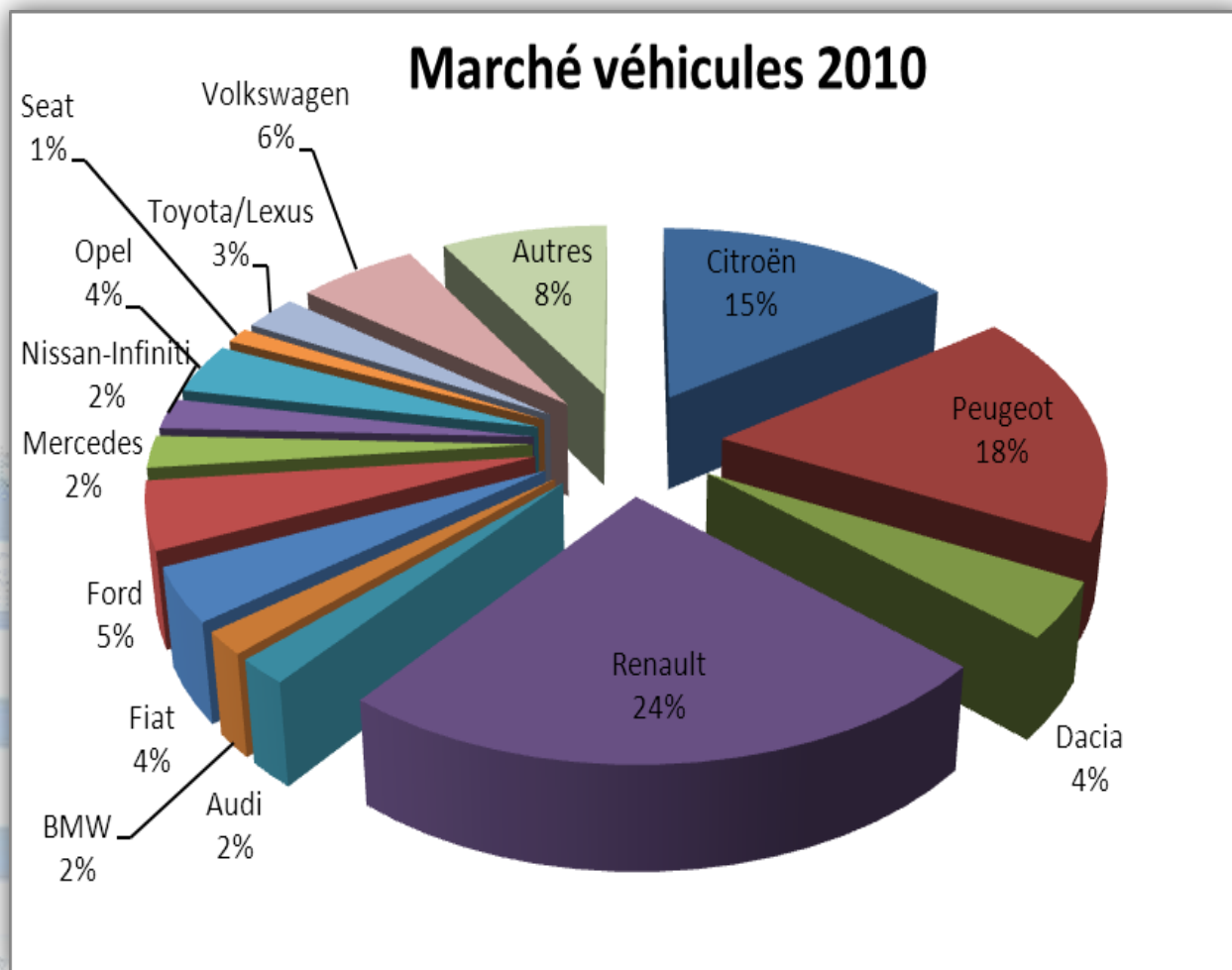
Les *structures hospitalières sont très hétérogènes* dans leur taille et leur activité, ce qui nécessite la mise en œuvre d'une démarche globale (recensement, loi de roulage, car policy, etc...).

Ceci implique que les *BP identifiées ne sont pas forcément duplicables* en l'état dans toutes les organisations mais seulement dans une partie d'entre elles. En revanche elles peuvent servir de modèle ou d'axe de réflexion pour tous les établissements.

Les bonnes pratiques existent toutefois dans de nombreuses structures mais beaucoup ont été écartées du fait de leur non quantification.



2000 véhicules par an pour les hôpitaux contre 2 millions de véhicules sur le marché national



Marché français des ventes de véhicules

2 millions de véhicules par an

La part des hôpitaux :

2000 véhicules par an

Focus sur le marché fournisseur de prestations de services:

2 Types de prestations :

- la location longue durée (LLD)
- la gestion de flotte (fleet management)

Les 4 premiers opérateurs détiennent 72 % des prestations de LLD et fleet management

Une très forte concentration du secteur autour de :

- La Société Générale (via ALD Automotive),
- Renault (via Diac Location),
- PSA (via Credipar)
- BNP Paribas (via Arval Service Lease) sont les leaders de la profession.

Le parc automobile français en LLD a atteint **1,155 M** de véhicules en 2011,

soit une hausse de 1,5% par rapport à 2010

Le fleet management a atteint près de **236 000** véhicules en 2011

soit une hausse de 4% par rapport à 2010



- Présentation du périmètre et de la cartographie des dépenses
- Analyse de la situation actuelle
- **Bonnes pratiques (exemples)**
- Opportunités de gains au niveau national
- Synthèse des gains et matrice enjeux – efforts
- Conclusion



1 Massification de l'achat et standardisation du parc de véhicules de l'Etat

plan
d'actions

- **Circulaire du Premier Ministre de juillet 2010**
Et vademecum sur la rationalisation de la gestion du parc automobile de l'Etat
- **Leviers d'optimisation des coûts**
 - La politique d'achats des véhicules
 - acquisition patrimoniale comme mode principal (UGAP),
 - externalisation des fonctions support d'entretien, réparation, etc. (UGAP),
 - Les règles de réduction du parc de véhicules anciens,
 - Standardiser le choix des modèles,
 - Règles d'attribution individuelle.

Résultats

- 30 %
des dépenses
annuelles
d'entretien

- **Coût moyen des dépenses annuelles par véhicule :**
- **2008 → 1057 € TTC**
- **2011 → 728 € TTC**



2 Acquisition à l'UGAP et gestion en pool au CH de Drôme Nord

plan d'action

■ Etude préalable

- Analyse poussée de la gestion du parc
- Affectation des dépenses par véhicule

■ Leviers d'optimisation des coûts

- Rationalisation du parc
- Mutualisation : augmentation du parc de véhicules en pool
- Mise en place d'un outil de réservation et d'optimisation de l'occupation (co-voiturage)
- Achat de la majorité des véhicules à l'UGAP
- Recours à la location de courte durée pour véhicules 9 places

Résultat

**Gain de 15%
sur les
achats**

- **15% d'économie sur les coûts d'achat**
- **Remise supplémentaire en cas de signature d'une convention régionale avec l'UGAP**
- **Action soutenue par l'ARS**



3 Une analyse du juste besoin a permis de diminuer le nombre de véhicules au CH de Montluçon de 13%

Plan d'actions

1. Identification avec les services utilisateurs du besoin fonctionnel
2. Analyse de la répartition géographique des véhicules généralistes pouvant être partagés
3. Dimensionnement des pools partagés par site

Résultats

**Diminution
du parc de
13%**

- 11 véhicules supprimés depuis 2010
- **A court terme, un gain immédiat sur les acquisitions au-delà des 13%**
- **A terme, une diminution du coût de détention de 13%**
- **-12% de dépenses d'entretien et réparations,**
- **-15% de dépenses d'assurance**



4 Gestion en pool et standardisation du parc de véhicules au CH Alpes Isère

Plan d'actions

■ Etude préalable

- Analyse poussée de la gestion du parc
- Affectation des dépenses par véhicule
- Analyse de la sinistralité
- Simplification processus d'achat consommables

■ Leviers identifiés

- Coordination centrale,
- Homogénéisation du parc,
- Modernisation et renouvellement à « parc constant »
- Mutualisation et gestion informatisée des réservations et de l'utilisation de la flotte
- AO Assurance « flotte » véritable

Résultats

**– 30.5%
de gains sur
la
maintenance**

- **Coût moyen des dépenses annuelles par véhicule :**
- **2008 → 1611 € TTC**
- **2011 → 1235 € TTC**
- **- 39% sur les cotisations d'assurance ayant compensé les hausses du prix des carburants à la pompe**



5 La mise en place de l'autopartage à la ville de Paris a permis de diviser par 3 le nombre de véhicules

Plan d'actions

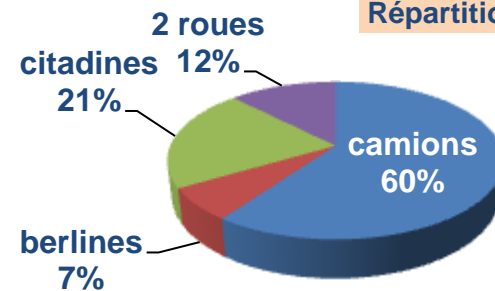
■ Etude préalable

- Parc véhicules total: **3 841**
- Nombre important de véhicules de fonction
- Les véhicules sont **affectés nominativement**

■ Bonne pratique mis en place

- **Mise en place de l'autopartage sur 2 sites en 2008**
- Suppression de la quasi totalité des véhicules de fonction y compris pour les directeurs
- **Réservation** des véhicules grâce à un logiciel
- Boîtiers permettant une **traçabilité** totale des utilisations
- Facturation adressée à chaque direction basée sur les **coûts réels**

Répartition du parc



Résultats

3 véhicules rendus pour 1 en autopartage



6 Externalisation de la gestion du parc de véhicules d'une grande entreprise publique

Leviers identifiés:

- **Rajeunissement du parc**
 - Suppression des véhicules de plus de 6 ans
 - Réduction mécanique des coûts d'entretien
- **Externalisation de la gestion du parc (fleet management) :**
 - Testée dans 8 départements : coûts de fonctionnement stables voir inférieurs
 - Gestion confiée à trois prestataires
- **Acquisition en propre des véhicules**

Détails
du plan
d'actions

Résultats

- 20 %
**des dépenses
d'entretien**

- Diminution de 20% des dépenses d'entretien
- Une meilleure qualité de service,
- Des véhicules opérationnels 24h sur 24

- Présentation du périmètre et de la cartographie des dépenses
- Analyse de la situation actuelle
- Bonnes pratiques identifiées
- **Opportunités de gains au niveau national**
- Synthèse des gains et matrice enjeux – efforts
- Conclusion

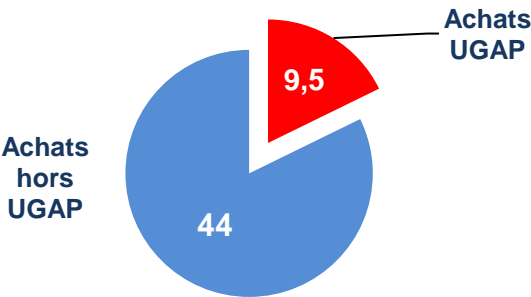


Le recours à la centrale d'achat UGAP pour les achats de véhicules permettrait de générer près de 6 M€ de gains au niveau national



Situation actuelle

Le montant estimé des achats de véhicules des hôpitaux : 53,5 M€
Acquisitions Ugap 2010 : 9,5 M €
Soit achats hors Ugap : 44 M €



La marge de manœuvre est très importante !



Conditions de mise en œuvre

- Facilité de mise en œuvre (accès au catalogue pour tous les établissements)
- Conventionner avec l'UGAP
- Solliciter son ARS pour un conventionnement régional (meilleure remise par la massification)

GAIN

15% de gains sur achat sur le poste détention
5,7% de gains sur le périmètre complet de 104M€ = 5 940 000 €

Expériences terrain : CH Drôme Nord, Services de l'Etat



La gestion en pool permet de réduire le parc et donc les dépenses d'acquisition et d'entretien

Situation actuelle

Certains hôpitaux gèrent leur parc en mutualisation mais il reste une marge de manœuvre importante

Beaucoup de véhicules roulent peu

Les véhicules sont dédiés et affectés à une personne ou un service

prérequis indispensable : étudier l'état du parc et veiller à l'analyse fonctionnelle du besoin

Conditions de mise en œuvre

Etudier préalablement les véhicules mutualisables avec les utilisateurs (géographie, activité, etc.)

Se doter d'un logiciel de gestion de parc et de réservations

Centraliser la gestion des réservations

NB : La gestion en pool s'articule avec la standardisation et la descente en gamme de véhicule qui cumulées permettent de générer des gains encore plus importants

GAIN

10% d'économie sur le poste détention (non dépense)

3% de gains sur le périmètre complet de 104M€ = 2,7M€

Expériences Terrain : Mission interministérielle services de l'Etat, CHU Strasbourg, Ville de Paris, CH Montluçon, CHU Montpellier



L'externalisation de l'entretien et de la gestion de la flotte de véhicules permet de générer 20% d'économie sur le poste entretien

Situation actuelle

Certains hôpitaux n'ont pas de garage intégré (extrapolation concerne 1 établissement sur 2)
Le suivi des dépenses d'entretien est laborieux
Les outils de gestion de flotte sont inexistants ou peu performants

Professionaliser la gestion de la flotte

Conditions de mise en œuvre

Globalisation et massification des commandes
Marché groupé sur prestation d'entretien
Externalisation des fonctions support :

- Entretien
- Réparation
- Sinistralité
- Gestion administrative
- Contrôle de gestion

GAIN**20% d'économie sur le poste d'entretien****1,88% de gains sur le périmètre complet de 104M€ = 1,9M€**

Expériences Terrain : Mission interministérielle des services de l'Etat



- Présentation du périmètre et de la cartographie des dépenses
- Analyse de la situation actuelle
- Bonnes pratiques identifiées
- Opportunités de gains au niveau national
- **Synthèse des gains et matrice enjeux – efforts**
- Conclusion

SYNTHESE DES GAINS PAR OPPORTUNITE

OPPORTUNITES	GAIN ATTENDU SUR ES %	ASSIETTE K€	Total potentiel de gains (valeur)	Total potentiel de gains (part)
Achat national de véhicules	15%	39 600 000	5 940 000	5,71%
Location courte durée pour besoin ponctuel	62,50%	267 500	167 188	0,16%
Standardisation des modèles de véhicules achetés et anticipation du besoin en renouvellement	5%	19 500 000	975 000	0,94%
Descente de gamme	2%	53 500 000	1 070 000	1,03%
Mutualisation Pool	10%	27 285 000	2 728 500	2,62%
Formation à l'éco-conduite	7%	31 000 000	2 170 000	2,09%
Choix de véhicules électriques pour les transports courts	63%	3 100 000	1 946 800	1,87%
Externalisation de l'entretien	20%	9 750 000	1 950 000	1,88%
TOTAL			15 972 488	15,36%



Illustration du produit de la hiérarchisation des opportunités

Massification des solutions de détention

- 1 Achat de véhicules à l'UGAP
- 2 Location courte durée pour besoins spécifiques

Analyse du juste besoin

- 3 Standardisation des véhicules
- 4 Baisser en gamme les véhicules MAD
- 5 Gestion en pool des véhicules

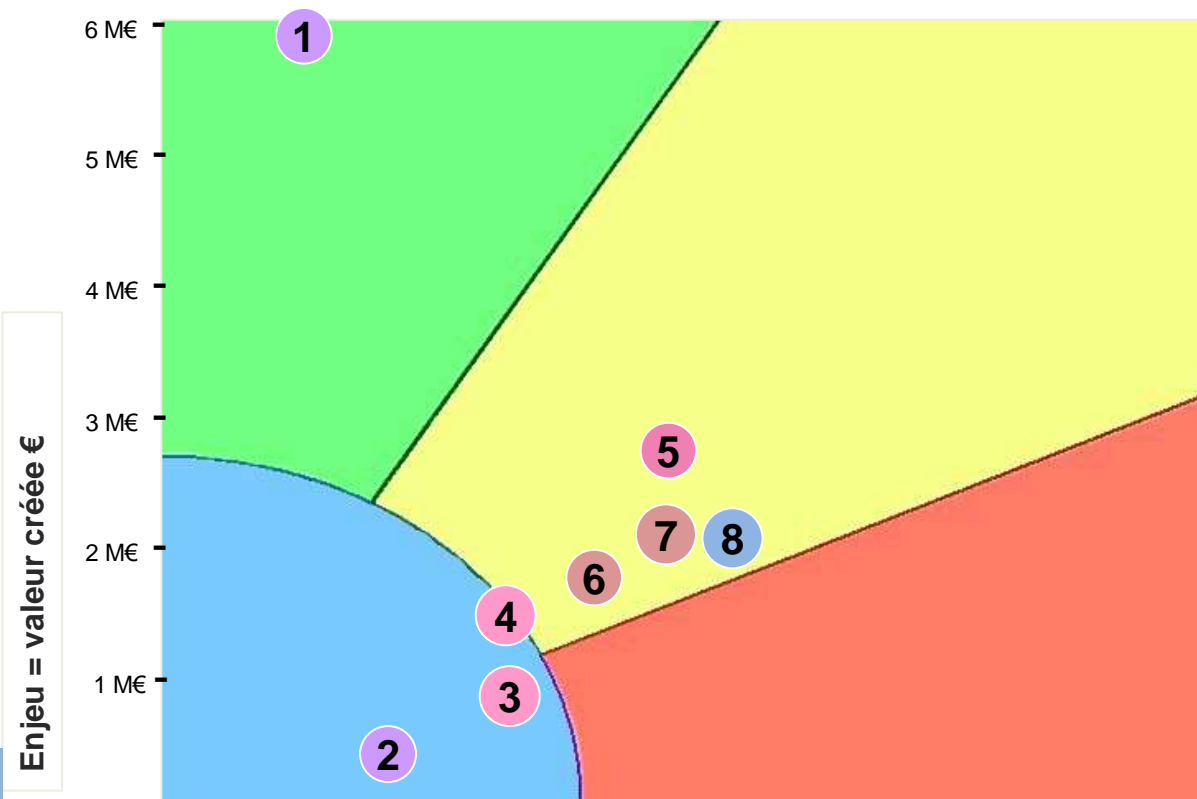
Maîtrise du poste carburant

- 6 Formation à l'éco-conduite
- 7 Utiliser des véhicules électriques

Externalisation de prestations d'entretien

- 8 Recourir à des prestataires spécialisés pour l'entretien

Total Véhicules TCO : 104 M€



Effort = dépenses et temps

- Présentation du périmètre et de la cartographie des dépenses
- Analyse de la situation actuelle
- Bonnes pratiques identifiées
- Opportunités de gains au niveau national
- Synthèse des gains et matrice enjeux – efforts
- **Conclusion**



CONCLUSIONS : Des gains a minima !

De nombreuses autres BP non quantifiées ont été évincées du calcul final (professionnalisation de la fonction, imputation de la dépense au pôle, gestion centralisée, stratégie de revente, etc.)

La réflexion ne peut débuter sans le *prérequis indispensable de l'étude complète et poussée de son parc*

La réduction et l'optimisation du parc est la première BP à mettre en œuvre et en suivront des gains immédiats!

Sur un parc de véhicules il n'y a pas de ROI positif (la détention d'un véhicule ne rapporte pas d'argent à l'établissement)

Nous sommes ici dans la *maitrise des dépenses et la stratégie d'achat dans le cadre d'une démarche globale sur la fonction.*

Engager l'action sur les véhicules, comment faire ?

1. Complexité du sujet Véhicules, importance du facteur humain : Impacte la réalisation des missions, l'organisation, touche au statut des agents → **Nécessité d'un portage par la hiérarchie qui doit, elle-même, montrer l'exemple.**
2. Importance du facteur temps → **Ne pas vouloir tout faire, tout de suite mais, démarrer.**
3. Souplesse du pilotage → **Être ferme sur l'atteinte des objectifs** fixés et des engagements pris mais, **rester à l'écoute des contraintes** ou difficultés éventuelles
4. Mobiliser des **compétences** et faire exister la fonction de **gestionnaire de parc automobile**

Nouvelle étape : définir une politique de gestion de flotte qui ira au-delà de la rationalisation.

